

Semiotic Corporate Dashboard

Unternehmenspositionierungen semiotisch bestimmen und steuern

Klaus M. Bernsau

Unternehmensinterpretation als praktische und semiotische Herausforderung

In einer sich zusehends globalisierenden und verdichtenden Welt nimmt die Zahl der Angebote und damit der Wettbewerb unter Unternehmen immer mehr zu. Schon die Zahl der Unternehmen und Produkte führt dazu, dass das Angebot immer unübersichtlicher wird. Mit zwei weiteren Effekten sorgen Unternehmen allzu oft zusätzlich dafür, dass ihr Angebot indifferent und austauschbar wird: Erstens werden erfolgreiche oder vermeintlich erfolgreiche Angebote gerne kopiert. Es kommt zu sogenannten *Me-too*-Angeboten. Zweitens fürchten Unternehmen, relevante und zahlungskräftige Zielgruppen auszuschließen und neigen dazu, für alle potentiellen Kunden etwas bieten zu wollen. Ein letztes Moment sorgt schließlich vollends dafür, dass zu viele Unternehmen sich kaum noch von ihren Wettbewerbern unterscheiden und so häufig einem gnadenlosen Wettbewerb über den Preis oder über die schiere Lautstärke der Kommunikation ausgesetzt sind. Wenn in Unternehmen keine klaren Vorgaben zu Zielen und Identität gesetzt werden, bzw. die beschriebenen Effekte der Unschärfe nicht nur bei den Kunden, sondern auch den Mitarbeitern wahrgenommen werden, neigen Führungskräfte und Mitarbeiter im Vertrieb gerne dazu, sich für ihr Handeln je eine eigene Interpretation des Unternehmens zurechtzulegen.

Marketing-Agenturen und -Berater erkennen dieses Problem natürlich recht schnell und bieten dann als Lösung eine schulbuchmäßige Positionierung des Unternehmens oder sogar noch zugespitzt die Erarbeitung eines Brandings für Unternehmen oder Produkte an. Allerdings unterlaufen ihnen dabei oft zwei elementare Fehler. Sie entwickeln die Positionierung meist nur von den theoretischen Gegebenheiten des Marktes bzw. der Wettbewerbssituation her und vernachlässigen die internen Kräfte des Unternehmens. Zweitens fehlt ihnen in der Regel ein Modell, das die Interpretation so komplexer Zeichen-Systeme, wie sie Unternehmen und Produkte darstellen, auch nur halbwegs beschreiben kann. Gerade die betriebswirtschaftliche Theorie operiert auch heute noch sehr unreflektiert gleichzeitig mit abstrakten, rein verbalen Beschreibungen von

Positionierungen und gleichzeitig mit metaphorisch an visuellen Zeichen angelehnten Begriffen wie Image, Fremdbild oder eben Brand.

Dieser Beitrag will dem eine Methode entgegenstellen, die sich einerseits aus zeichentheoretischem Denken speist und andererseits dabei trotzdem als Analysemethode hohe Praxisnähe und starke Einbeziehung der Mitarbeiter eines Unternehmens beweist. Die Methode liefert je nach Anwendung eine mehrdimensionale, kollektive Interpretation des Unternehmens entweder im Jetzt oder in einer attraktiven Zukunft. Die Methode ist als interaktiver Workshop ausgestaltet und schon mehrfach erfolgreich in unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen angewendet worden. Das Feedback sowohl der Workshop-Teilnehmer, der involvierten Unternehmensführung und häufig auch einbezogener Marketing-Dienstleister – mit dem Auftrag, die Resultate später zu realisieren – war in deutlich überwiegender Zahl sehr positiv. Da der Fokus dieses Beitrags auf der Darstellung der Methode liegt, möchte ich auf den gerade im deutschen Wissenschaftsraum üblichen Begründungs- und Absicherungsballast praktisch völlig verzichten. Nur am Ende weise ich gesammelt auf die Werke hin, die die Methode inspiriert haben bzw. solche, die dem interessierten Leser Möglichkeiten zu kritischer Vertiefung geben.

Trotzdem möchte ich verschiedene theoretische, semiotische Implikationen aufzeigen. Dieser Beitrag hat es sich zum Ziel gesetzt, einige Ideen zu liefern, die zum Weiterdenken und zum Diskutieren einladen sollen: Wie viel Semiotik ist wirklich in diesem Modell? Welche Theorien stehen dahinter? Und wie groß ist der tatsächliche Einfluss von Zeichen auf das Wirtschaften?

Aufgabenbereiche der Unternehmensberatung

Die Aufgabenbereiche einer semiotisch fundierten Unternehmensberatung, wie ich sie für KMB | entwickelt habe,¹ können in drei Hauptaspekte eingeteilt werden. Das ist zunächst das Erkennen und Beheben von Schwachstellen in Kommunikationsprozessen. Dann geht es um die Positionierung eines Unternehmens, d.h. das Herausarbeiten der eigenen Position sowie die Ableitung unternehmensspezifischer Entwicklungsziele. Als dritter Bereich ist die ergebnisorientierte Kommunikation, das systematische Erreichen vorgegebener Kommunikationsziele, angesehen. Obwohl diese drei Felder unterschiedliche Problemstellungen bearbeiten, haben sie doch alle eine starke Beziehung zur Semiotik, die einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis und zur Gestaltung unternehmerischer Kommunikationsprozesse liefern kann (s. Abb. 1).

¹ KMB | wurde von mir vor zehn Jahren als eine inhabergeführte Unternehmensberatung mit dem Fokus Unternehmenskommunikation gegründet. Das Unternehmen ist inzwischen 10 Jahre alt und hat ein breites Kundenspektrum, das von großen Marken wie Coca-Cola, Deutsche Bahn, Deutsche Post oder L'Oréal bis hin zum Kleinbetrieb reicht.

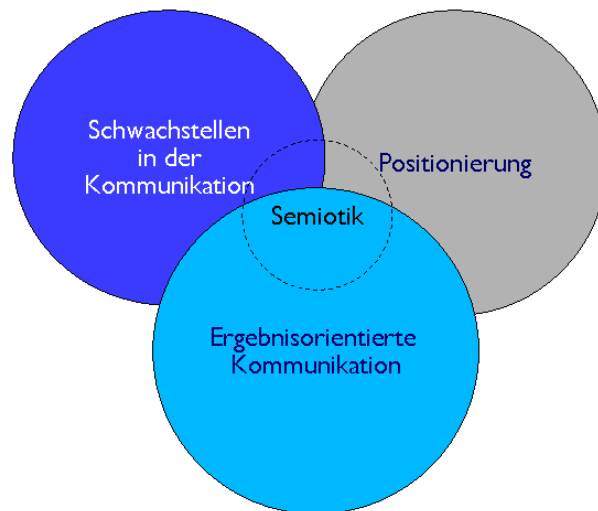


Abbildung 1: Kernaufgaben der Unternehmensberatung

Dieser Beitrag fokussiert primär auf die Thematik der Positionierung von Unternehmen und deren Handling mithilfe des selbst entwickelten Analysewerkzeuges *Semiotic Dashboard*. Die Funktionsweise der Semiotik in diesem Kontext soll anhand praktischer Beispiele dargestellt werden.

Das Problem der Positionierung

An jedem Tag werden wir mit einer Fülle von kommerziellen Zeichen konfrontiert, die es für Unternehmen immer schwieriger machen, zwischen all diesen Zeichen sichtbar zu bleiben. Meistens wird zur Lösung dieses Problems ein Positionierungskreuz mit zwei Achsen herangezogen. Das bedeutet zwar, dass sich entlang zweier Extrema bereits eine *landscape* ausbildet, jedoch ist diese stark vereinfacht: „Ich bin hier, möchte aber dorthin“. Diese Vorgehensweise kann oftmals zu Problemen führen, da viele weitere Aspekte nicht beachtet werden. Gerade zu Beginn ist es wichtig, die eigene Position und die eigenen Möglichkeiten genau zu kennen, sodass ein gesetztes Positionierungsziel mit gegebenen Mitteln auch erreichbar ist. Außerdem kann es problematisch werden, wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens sich nicht mit der erwünschten Interpretation des Unternehmens identifizieren können, sodass die Veränderungen nicht von den Mitarbeitern mitgetragen werden. Vor allem letzteres kann schnell dafür sorgen, dass ein geplanter Positionierungsprozess ins Stocken gerät. Genau hier setzt die *Semiotic Dashboard*-Methode an, die Unternehmen hilft, sich selbst besser kennenzulernen sowie Ziele klarer und angepasst an die eigenen Verhältnisse zu formulieren.

Die Idee hinter dieser Methode basiert auf dem, was Physiker im Allgemeinen unter Resonanzfrequenz verstehen: Jedes physikalische Objekt hat eine eigene Frequenz. Wird diese stimuliert, so können ungeheure Kräfte freigesetzt werden. Beispielhaft dafür sind sogenannte Resonanzkatastrophen, z.B. Brücken, die stimuliert von Sturmböen einer Frequenz oder den rhythmischen Schritten einer Kompanie kollabieren. Daher muss es darum gehen, die Eigenfrequenz eines Unternehmens zu finden, die sich dadurch ermitteln lässt, indem man die Eigeninterpretation des Unternehmens ergründet. Diese Interpretation kann schließlich in einem weiteren Schritt als Startpunkt für weitere Positionierungsbestrebungen dienen. Und durch die richtige Stimulation dieser Eigeninterpretation ist es dann viel einfacher, die Position zu ändern, das Unternehmen in Bewegung zu versetzen.

Das Werkzeug: Semiotik in der Praxis

Die Eigenfrequenz eines Unternehmens lässt sich anhand von vier Dimensionen ermitteln. Diese bilden die Eigeninterpretation eines Unternehmens zwar nicht vollständig, aber bereits sehr vielschichtig ab. Die ‚Dimensionen‘ ergeben sich aus der Überschneidung klassischer Sichtweisen auf eine zu interpretierende Identität: ‚rational‘ vs. ‚emotional‘ und ‚innen‘ (Sein) vs. ‚außen‘ (Schein).

Zum einen standen bei der Entwicklung die Zeichentypologien von Peirce und Jakobson Pate, andererseits soll das Vorgehen auch in Unternehmenskreisen – typischer Weise ohne jede semiotische Vorkenntnis – vermittelbar sein, sodass auch Bezüge zu Persönlichkeitsprofilen, wie DISG, Biostruktur oder Reiss nicht zu verleugnen sind. Auch die Metapher der Unternehmenspersönlichkeit steht hinter der Methode. Daneben gibt es schon lange die Idee eines Markensteuerrads, das aber üblicherweise nur eine recht reduzierte und formalistische Darstellung kreativer Ergebnisse oder Vorgaben ist, und nicht die angestrebte Relevanz und Vitalität sowie Beziehung zum Unternehmensorganismus hat. Vonnöten ist zudem eine handhabbare Methodik, die deutlich unterschiedliche Aspekte eines Unternehmens herausarbeitet und dabei auch dem semiotischen Laien mit ihrer Aussagekraft und Relevanz intuitiv einsichtig ist. Dem entspricht das hier präsentierte Basismodell des ‚Semiotic Dashboard‘ (s. Abb. 2), dessen vier Kategorien im Folgenden näher vorgestellt werden sollen.

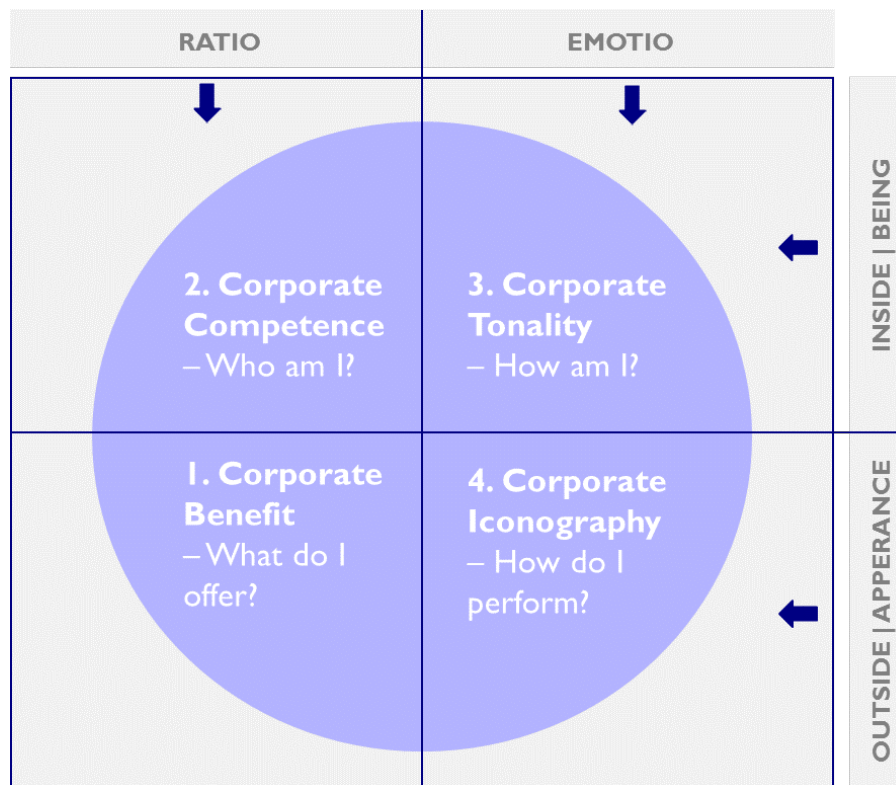


Abbildung 2: Das Basismodell des Semiotic Dashboard

Unternehmensnutzen – What do I offer?

In die Praxis umgesetzt wird die Methode in der Regel in einer ersten Runde mit dem sogenannten Top-Management bzw. mit den ca. 10 Personen, die qua Position oder Persönlichkeit das Unternehmen am stärksten bestimmen.

Der erste Schritt ist zunächst leicht umzusetzen. Die Teilnehmer werden dazu aufgefordert, einzeln ihre Bewertung des Unternehmens anhand bestimmter Kategorien festzumachen. Dabei wird ihnen eine Liste von ungefähr 30 Charakteristika, wie z.B. Verantwortungsbewusstsein, Innovationskraft, Finanzkraft u.v.m. präsentiert, die jeweils anhand einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht) bewertet werden. Die Charakteristika entstammen sowohl aus bestehenden Selbstdarstellungen des Unternehmens, aus Berichten und Texten aus der jeweiligen Branche zu wichtigen Eigenschaften bzw. der aktuellen Managementliteratur zu sogenannten Erfolgsfaktoren. Ferner kann jeder Teilnehmer noch bis zu 5 weitere Charakteristika ergänzen, was aber nur sehr selten genutzt wird.

Anschließend soll entschieden werden, welche Charakteristika für die Kunden überhaupt relevant sind. Das geschieht ebenfalls mittels einer 5er-Skala. Damit sollen bestehende Diskrepanzen aufgedeckt werden. Ein Unternehmen kann sich beispielsweise als stark sozial orientiert verstehen, jedoch spielt das für Kunden evtl. nur eine untergeordnete Rolle. Die Ergebnisse dieser Einschätzungen wer-

den in Zahlen ausgedrückt, da gerade im wirtschaftlichen Kontext Zahlen besonders gern gesehen werden. Diese Übersicht zeigt nun, welche Stärken und Schwächen von Seiten des Top-Managements wahrgenommen wurden und in welchem Verhältnisse diese zu den wahrgenommenen Kundenbedürfnissen stehen.

Daraus resultieren vier Gruppen von Charakteristika des zu interpretierenden Unternehmens (s. Abb. 3). Im optimalen Fall entsprechen die Stärken eines Unternehmens den Bedürfnissen der Kunden (TOP). Problematisch wird es vor allem dann, wenn ein Charakteristikum vom Management als „schwach“ bezeichnet wird, die Kunden es jedoch als wichtig erachten (GEFAHR). Charakteristika, die das Unternehmen als Stärke bezeichnet, Kunden jedoch als weniger relevant erachten, treten im weiteren Verlauf der Analyse in den Hintergrund, können allerdings als zusätzlicher Nutzen weiter ausgebaut werden. Charakteristika, die als Schwäche seitens des Unternehmens und als unwichtig seitens der Kunden gesehen werden, sind irrelevant und können vernachlässigt werden.

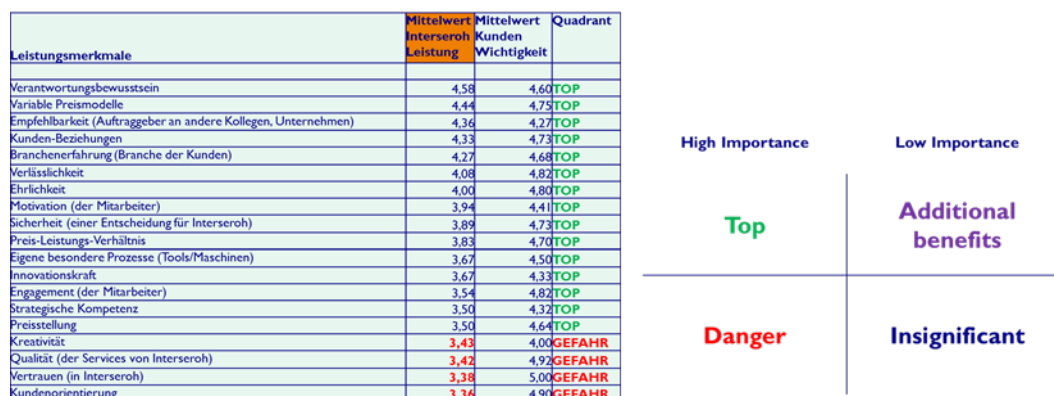


Abbildung 3: Ergebnisse Unternehmensnutzen

Unternehmenskompetenz – Who am I?

Der zweite Schritt basiert auf der Idee des *Elevator Pitch*. Beim *Elevator Pitch* geht es darum, innerhalb kürzester Zeit sein Gegenüber von einem Gedanken, Konzept etc. zu überzeugen. Dabei geht es vor allem um die Fokussierung auf positive, das Unternehmen hervorhebende, Ideen und Geschichten, die eine klare Differenzierung ermöglichen. Daher werden die Manager gebeten, innerhalb von neunzig Sekunden oder in weniger als fünf Sätzen ihr Unternehmen vorzustellen. Diese Aufgabe wird teilweise auch als Hausaufgabe zur Vorbereitung des Workshops ausgegeben. Anschließend werden die Ergebnisse in einer sogenannten *tag cloud* visualisiert. Wörter oder Sätze, die häufiger oder besonders häufig vorkamen, haben im Verhältnis zu anderen eine größere Schriftgröße. Diese Art der Visualisierung macht ziemlich schnell deutlich, welche

Begriffe und Gedanken in der Kommunikation des Unternehmens eine besonders große Rolle spielen. Darüber hinaus ist es in einem zweiten Schritt möglich, diese Wörter hinsichtlich ihrer Überzeugungskraft zu untersuchen. Begriffe wie z.B. „Kunden“ werden zwar häufig verwendet, jedoch tragen sie nicht sonderlich viel zu einer klaren Abgrenzung im Wettbewerbsumfeld bei.

Unternehmenstonalität – How am I?

Nach dem *Elevator Pitch* werden die Manager dazu aufgefordert, sich ihr Unternehmen als einen Menschen vorzustellen. Sie sollen jeweils zwischen fünf und zehn Eigenschaften notieren, die ihren ‚Unternehmens-Menschen‘ beschreiben. In diesem Zusammenhang soll auch herausgefunden werden, welches ‚Geschlecht‘ das Unternehmen in der Vorstellung der Manager hat. Wird das Unternehmen eher mit weiblichen Attributen beschrieben oder eher mit männlichen? Die einzelnen Eigenschaften werden auf Karten geschrieben und auf dem Tisch verteilt. Ziel ist es, die einzelnen Eigenschaften nach den drei Motiven der *Limbic Map* zu sortieren (s. Abb. 4). Die *Limbic Map* ist eine sehr reduzierte neurologische Theorie, die davon ausgeht, dass das Gehirn unterschiedliche Teilbereiche hat, die aufgrund ihrer physiologischen Entwicklungsgeschichte jeweils unterschiedlich arbeiten. Der grüne Bereich (Balance) ist der älteste Bereich, der mehr oder weniger animalisch ist. Er beinhaltet Bedürfnisse wie soziale Eingebundenheit und allgemeine Sicherheit. Der rote Bereich (Dominanz) zielt im Kern auf die Verdrängung der Konkurrenten ab. Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen und Dynamik beschreiben diesen Teilbereich. Der gelbe Bereich (Stimulanz) ist der entwicklungsgeschichtlich jüngste Bereich und beinhaltet Eigenschaften wie Abwechslung und Risikolust. Diese Theorie erscheint zwar im ersten Moment nicht sonderlich wissenschaftlich, jedoch ist sie für Kunden leicht und intuitiv anwendbar. Nach Zuordnung der Eigenschaften zeigt sich ein klares Bild des Unternehmens mit menschlichen Charaktereigenschaften. Gerade das Positionieren der Eigenschaften durch die gesamte Arbeitsgruppe rund um einen Tisch klärt meist unterschiedliche Einschätzungen und Vorverständnisse der Eigenschaften und betont die Idee der kollektiven Interpretation.

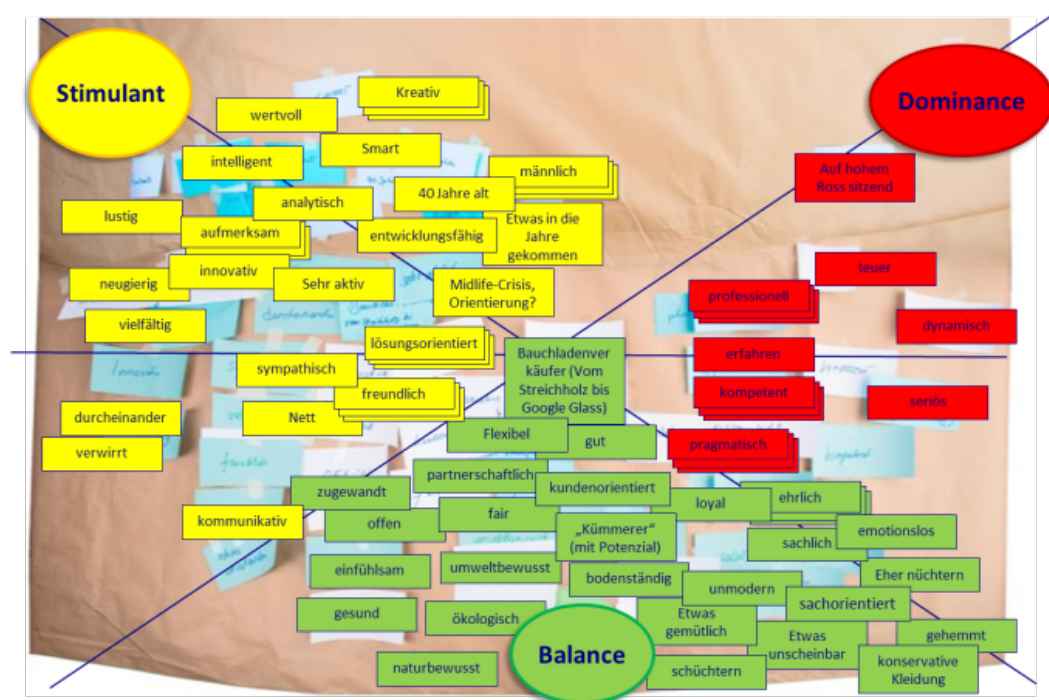


Abbildung 4: Beispiel-Ergebnis Unternehmenstonalität

Unternehmensikonographie – How do I perform?

Der letzte Teil beinhaltet die Erstellung einer Collage. Die Teilnehmer erhalten diverse Zeitungen und Magazine und werden gebeten ihr Unternehmen bestmöglich mit Bildern darzustellen. Aus praktischen Gründen sollten hier maximal 3 bis 4 Personen an einer gemeinsamen Collage arbeiten. Wenn die verschiedenen Arbeitsgruppen jeweils das identische Ausgangsmaterial zur Verfügung haben, ermöglicht das spannende Vergleiche der Ergebnisse. Bilder, die mehrfach aus tausenden von Alternativen ausgewählt wurden, haben eine hohe Signifikanz für das Unternehmen. Wichtig an diesem Arbeitsschritt ist, dass hier die übliche aber unzureichende verbale Ebene zur Unternehmensinterpretation ganz verlassen wird.

Das Ergebnis

Die so entstandene vierdimensionale Unternehmensinterpretation wird dann auf unterschiedliche Weise genutzt. Es kann eine Review in mehreren Runden mit einem erweiterten Mitarbeiterkreis aus allen Hierarchie-Ebenen erfolgen. Oder es kann mit dem identischen Verfahren eine Zukunftsvision erarbeitet werden, oder es werden zentrale Unternehmensaktivitäten mit der Unternehmensinterpretation auf Übereinstimmungen oder Diskrepanzen hin überprüft.



Abbildung 5: Beispiel-Ergebnis Unternehmensikonographie

Was hält man als Unternehmen am Ende des Prozesses in Händen? Das *Semiotic Dashboard* liefert eine mehrdimensionale Interpretation des eigenen Unternehmens. Besonders hervorzuheben ist, dass durch den Methodenwechsel die sonst übliche Ebene der rein sprachlichen Beschreibung, oft in stereotypem, nichtssagendem Managementsprech verlassen wird. Dadurch bieten sich deutlich mehr Anknüpfungspunkte zum Unternehmensalltag und zum Erleben der Mitarbeiter. Das Verfahren ist so weit standardisiert, dass es sich gut wiederholen lässt und daher auch Vergleiche möglich sind: Vergleiche über die Zeit, Vergleiche zwischen Unternehmensteilen oder Hierarchieebenen. Dabei ist die Ergebnisdarstellung insgesamt sehr kompakt. Durch die Nutzung semiotischen Denkens gelingt es, die Idee des Markensteuerrads nicht zu einer formalen Pflichtübung zur Darstellung kreativer Ergebnisse herabzuwürdigen, sondern zu einem lebendigen Instrument, das tatsächlich das Unternehmen in seiner Gänze steuern kann, zu entwickeln, weil eben die für die Steuerung notwendigen Rückkopplungsmechanismen zur Unternehmensorganisation geschaffen wurden.

Semiotische Implikationen

Die Mehrdimensionalität von Zeichen wird von vielen semiotischen Theoretikern dargelegt. Ob nun bei Peirce und in der Weiterentwicklung bei Morris eine Interpretation auch eine Gewohnheit sein kann, oder ob z.B. bei Jakobson, der

die verschiedenen Funktionen betont, die ein Zeichen – auch ein und dasselbe Zeichen – haben kann. Die Semiotik steht, wenn sie nicht nur abstrakte Prozessbeschreibungen vornehmen will, sondern sich konkreten Zeichen, Zeichenklassen oder Zeichensituationen nähern will, immer vor der Herausforderung des richtigen Maßes. Auf der einen Seite können die Zuschreibungen zu eindeutig und offensichtlich sein, so dass kein Mehrwert der Semiotik erkennbar ist, auf der anderen Seite besteht die Gefahr, sich in unterschiedlichen Details zu verlieren, sodass das Gesamtbild verloren geht.

Ein zweiter, wesentlich semiotischer Bezug des *Semiotic Dashboards* ist die basale Erkenntnis, dass jede Interpretation, jedes Zeichenverständnis dieses immer nur wieder in andere Zeichen überführen kann: der unvermeidliche Prozess der unendlichen Semiose. Allerdings strebt sowohl die wissenschaftliche als auch die lebenspraktische Interpretation danach, dadurch einen Mehrwert zu erlangen, einen Mehrwert in Stabilität, Eindeutigkeit oder Intersubjektivität, hier in der intersubjektiven Fassbarkeit nicht sprachlicher Interpretationen eines Unternehmens. Ferner wird das Moment der dynamischen Zeichenentwicklung im *Semiotic Dashboard* verdeutlicht, ebenso wie verschiedene Ideen zum intersubjektiven Austausch integriert werden können, z.B. durch das gemeinsame Positionieren der Eigenschaftsarten, so dass Bezüge nicht nur zu Peirce und Jakobson, sondern auch zu Bühler im Modell deutlich sind.

Sicher ist es gerade aus theoretischer Sicht reizvoll, strenger und konkreter semiotische Grundlagen auf das Modell abzubilden bzw. den Umgang der Unternehmensmitarbeiter aus diesen heraus zu beschreiben. Vielleicht kann dieser Beitrag ja gerade die Diskussion anstoßen, ebenso Hinweise auf Effekte, die durch die vorgegebenen Interpretationsanreize entstehen könnten.

Aus praktischer Sicht hat sich diese mehrdimensionale, strukturierte und nicht nur auf sprachliche Äußerungen fokussierte Herangehensweise an die Unternehmensanalyse sehr bewährt, was – so die Überzeugung des Autors – auch in den semiotischen Implikationen der vorgestellten Methode begründet ist.

Literaturhinweise

- Bernsau, Klaus M. *Der Erfolg des Zeichens Coca-Cola in Deutschland. Eine semiotische Analyse*. Saarbrücken 2007.
- Bernsau, Klaus M. *Strukturwandel als Sinnwandel. Die Schaffung des neuen Ruhrgebiets*. Saarbrücken 2009.
- Bruhn, Manfred. *Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*. München²2011.
- Crow, David. *Zeichen. Eine Einführung in die Semiotik für Grafikdesigner*. München²2012.
- Esch, Franz-Rudolf (Hg.). *Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzung*. Wiesbaden³2001.
- Karmasin, Helene. *Produkte als Botschaften. Konsumenten, Marken und Produktstrategien*. Landsberg am Lech⁴2007.
- Umiker-Sebeok, Jean (Hg.). *Marketing and Semiotics. New Directions in the Study of Signs for Sale*. Berlin, New York, Amsterdam 1987.

